

Ser un Mentor: Formando Oficiales Subalternos

Mayor Nate Hunsinger, Ejército de los EE.UU.

La palabra “mentor” tiene su origen en la Odisea de Homero (siglo VIII a.C.), donde un personaje llamado Mentor, era amigo y consejero de Ulises y guardián de su hijo Telémaco. Hoy en día, “mentor” es una persona que guía, enseña y aconseja a otros. “Mentoring” es un término que significa servir de mentor, y “Mentorship” es la función que cumple un mentor. Para el Ejército de los EE.UU., el acto de ser mentor es un proceso dinámico, continuo y permanente, en el cual un profesional de mayor jerarquía establece una relación de camaradería con un subalterno para guiarlo, enseñarlo y aconsejarlo, orientándolo a lo largo de su carrera.

EN 1985, EL JEFE DE Estado Mayor (JEM) del Ejército de los EE.UU., el General John A. Wickham, hijo, designó el liderazgo como el tema del Ejército en ese año y discutió el marco diseñado para formar a líderes del Ejército a ser más eficaces. Los criterios para el marco fueron concentrados en oficiales de mayor graduación, desafiando a todos los líderes en el Ejército a ser mentores de sus soldados subalternos. El acto de ser mentor inmediatamente llegó a ser un paradigma del Ejército.

Wickham rápidamente generó un apoyo tremendo para el concepto de ser mentor, y “ser mentor emergió como el concepto principal en todos los cursos de liderazgo a través del sistema educativo profesional del Ejército”.¹ El término “ser mentor” comenzó a aparecer en las publicaciones oficiales del Ejército, y la mayoría de oficiales incluyó “el acto de ser un mentor de subalternos como un objetivo principal en su Evaluación”.²

Declaración del Problema

Según el General Wickham, “el problema consistía en que el Ejército no había formulado una definición oficial del estatus de ser mentor ni había establecido ninguna

directiva para la institución de un programa de mentores”.³ La carencia de una definición clara y ampliamente aceptada del acto de ser mentor (*mentoring*) y la ausencia de un programa aprobado de *mentoring* creó un vacío en la política del Ejército, mucha ambigüedad, y fue el comienzo de muchas diferentes interpretaciones de *mentoring* y las diversas ideas acerca de cómo implementar un programa de *mentoring*. Como consecuencia, *mentoring* llegó a significar varias cosas a muchas personas, causando una considerable confusión.

Durante la iniciativa del JEM, las publicaciones del Ejército de los EE.UU. proporcionaron mínimas referencias del concepto de *mentoring*. El Manual de Campaña (*Field Manual – FM* 22-103, *Leadership and Command at Senior Levels* (Liderazgo y Mando a Niveles Superiores), no mencionó específicamente el tema de *mentoring*; no obstante, “discutió los roles de entrenador, maestro y el de ser modelos ejemplares en el proceso de formación de líderes”.⁴

El Panfleto del Departamento del Ejército 600-80, *Executive Leadership* (Liderazgo Ejecutivo), proporcionó la mejor descripción del término *mentoring*, definiéndolo como un “proceso empleado para desarrollar las habilidades de pensamiento y los marcos de referencia para la formación secuencial y progresiva de líderes”.⁵ *Mentoring* difiere del rol de entrenador en que “ser entrenador se concentra en el desempeño aquí y ahora y es responsabilidad de los oficiales superiores inmediatos. Los oficiales superiores son los mentores y tratan con la evaluación del potencial y el desarrollo de las capacidades y marcos de referencia que serán requeridos en el futuro”.⁶ El panfleto señaló que *mentoring* no podría ser impuesto como un requisito. Como consecuencia, “los líderes ejecutivos son sólo responsables del establecimiento y refuerzo de una estructura de *mentoring* a

través de la organización al establecer el ejemplo”.⁷

El *FM 22-100, Army Leadership* (Liderazgo del Ejército), abarca el acto de *mentoring* a un cierto nivel y proporciona una guía en las habilidades y competencias que necesita poseer un líder eficaz. No obstante, el manual no abarca el proceso de *mentoring* de tal modo a preparar a líderes para el servicio futuro.⁸ He aquí el problema: el Ejército carece de la política para un programa formal de *mentoring* para los oficiales subalternos o que proporciona el marco en el cual los líderes superiores participan en la formación de los subalternos para el servicio futuro.

Revisión de Literatura

A medida que los líderes del siglo XXI enfrentan los desafíos, aún más complicados por los rápidos cambios tecnológicos, económicos y sociales, el requerimiento para encontrar y formar a futuros líderes que sean superiores en cuanto a la sabiduría, visión, inteligencia y devoción al Ejército y la Nación nunca ha sido más importante. Una vez que el Ejército identifique a los potenciales líderes, una importante tarea de formación consiste para los líderes superiores en ser mentores para los subalternos y prepararlos adecuadamente para enfrentar los desafíos en el futuro.

Mentoring es un proceso singular y a menudo mal entendido. Desde una perspectiva histórica, “el término ‘mentor’ se deriva del idioma griego y de la mitología. Mentor era el amigo y consejero de Ulises. Durante la Odisea de Ulises, Mentor crió a su hijo”.⁹ El estado de *mentoring* es una relación dinámica que consume mucho tiempo en la cual la persona que recibe la enseñanza y directiva, madura profesional y personalmente bajo el tutelaje del mentor para que “introduzca reformas, piense y se adapte a los rigores de un ambiente acelerado, altamente estresante y rápidamente cambiante.”¹⁰ Para asegurar que un programa de *mentoring* del Ejército sea eficaz, el Ejército debe entender primero lo que significa el término.

En *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Kathy E. Kram describe cuatro características comunes que están presentes en los procesos de *mentorship*:¹¹

- Los individuos que reciben la enseñanza están permitidos a “abarcarse preocupaciones de sí mismos, de su carrera y familia, al proporcionar oportunidades para ganar conocimientos, habilidades, y competencias (de sus mentores) y abarcar los dilemas personales y profesionales (con sus mentores).”

- Ambos participantes se benefician dado que las relaciones “responden a las actuales necesidades y preocupaciones de los dos individuos involucrados”.

- Las relaciones “se establecen en un contexto organizacional lo cual influye en gran parte en cuándo y cómo ellas se desencadenan”.

- Estas relaciones “no están fácilmente disponibles a la mayoría de los individuos en las organizaciones”.¹²

Durante la iniciativa de liderazgo en todo el Ejército a mediados de la década de los 80, el Teniente General Charles W. Bagnal colaboró en un artículo denominado “Leaders as Mentors”, en el cual “los autores estaban de acuerdo con las características comunes de *mentorship* al definir las funciones del mentor como ayudar al subalterno hacer lo siguiente:

- Clarificar las metas profesionales y desarrollar una estrategia de largo plazo para la planificación y progreso individual.

- Desarrollar planes a corto plazo para la formación individual.

- Desarrollar habilidades técnicas, así como de liderazgo y administración a través de la instrucción y el intercambio de conocimientos.

- Desarrollar el marco de referencia, valores y habilidades requeridas en los niveles organizacionales más altos.

- Abarcar problemas personales o relacionados al trabajo mediante las sesiones de consejo.

- Recibir los trabajos y experiencias requeridos para el progreso mediante de la alta visión y, como sea necesario, la intervención.”¹³

El General de División Kenneth A. Jolemore ofreció otro método para identificar las características de *mentorship* en su artículo publicado en *Military Review* en julio de 1986, “The Mentor: More than a Teacher, More than a Coach”, en el cual enumeró 10 funciones de un mentor:

- Educar—las habilidades técnicas del trabajo y para el progreso individual en el futuro

- Guiar—las reglas no escritas, la interacción con individuos importantes, comportamiento organizacional y social

- Asesorar—las experiencias de un mentor 8 a 15 años mayor; la sabiduría

- Patrocinar—las oportunidades para el progreso individual del subalterno

- Comportamiento ejemplar—los valores comunes que merecen la imitación

- Convalidar—el establecimiento de metas

- Aconsejar—el apoyo emocional

- Motivar—estímulo para progresar y alcanzar las metas

- Proteger—proporcionar un ambiente que permite tomar riesgos con seguridad

- Comunicar—un honesto y franco intercambio de ideas¹⁴

Kram clasificó las funciones de las características mejor adecuadas para los líderes superiores en un modelo de *mentorship* el cual consiste en dos subgrupos: de carrera y sico-sociales (Figura 1). Las funciones de

carrera son “aquellos aspectos de la relación que apoyan la formación profesional, mientras que las funciones sico-sociales proporcionan la base para el sentido de competencia, identidad y eficacia en el rol profesional. Si el mentor se encuentra dos niveles o más, superiores al subalterno en la organización, su experiencia, rango e influencia en la organización hacen posibles las funciones de carrera. Si el mentor tiene 8 a 15 años más que el subalterno, es posible evitar una relación de colegas. . . ; con la confianza mutua y cada vez más estrechos lazos, las funciones sico-sociales llegan a ser posibles.”¹⁵ Se podría agregar las características de *mentoring* enumeradas por Jolemore a aquéllas de Kram, pero la lista de ella es muy adecuada para el modelo de él.

Kram aún más ilustra que *mentorship* puede ser dividido en cuatro fases: iniciación, cultivo, separación y redefinición (Figura 2). Kram dijo, “Una vez que se haya identificado al subalterno como merecedor de desarrollar su potencial, la fase de iniciación dura un promedio de seis a doce meses. El contacto entre los dos refuerza la idea que la relación de mentor es posible haciendo que dicha relación sea importante para ambos participantes.”¹⁶

La fase de cultivo generalmente dura de dos a cinco años. “Durante esta fase, el ámbito de la carrera. . . y funciones sico-sociales que caracterizan la relación de mentor alcanza su cenit. Generalmente, las funciones de carrera emergen primero a medida que el mentor proporciona tareas desafiantes, entrenamiento, exposición y visibilidad, protección y/o patrocinio. A medida que los lazos interpersonales se fortalecen con el pasar de tiempo, emergen las funciones sico-sociales. Algunas veces éstos incluyen el establecimiento de roles ejemplares y aceptación—confirmación. En las instancias en donde se establecen lazos más estrechos, éstas también incluyen el consejo y la amistad. Mientras que las funciones de carrera dependen del rango, el tiempo que ha ocupado una posición en el Ejército y experiencia del mentor en la organización, las funciones sico-sociales dependen del nivel de confianza, reciprocidad y la asociación estrecha que caracterizan la relación.”¹⁷ Durante esta fase, la relación cambiará a medida que el subalterno crezca en competencias y autoestima. Esta fase concluye cuando ocurren cambios de necesidades individuales o requerimientos organizacionales.

La fase de separación en la investigación de Kram

normalmente dura entre seis meses y dos años “después de un cambio significativo en la relación estructural de roles o en la experiencia emocional de la relación.”¹⁸ En el Ejército, esta fase, que normalmente comienza con el cambio de destino de uno de los participantes, es un período de adaptación porque “las funciones de carrera y sico-sociales ya no pueden continuar en su forma anterior; la pérdida de algunas funciones, y la modificación de otras, al final resulta en una redefinición de la relación.”¹⁹

Kram resalta que, “La fase de redefinición abarca un período indefinido después de la fase de separación. La relación ya sea termina o desarrolla significativamente diferentes características que causan que ésta evolucione en una amistad entre colegas. Mientras que algunas funciones dejan de ser realizadas o disminuyen, normalmente continúan el patrocinio a distancia, la consulta y entrenamiento ocasional, así como la amistad.”²⁰ Durante esta fase, el subalterno puede ascender en grado al mismo rango o a un rango superior en la misma organización que el mentor. El modelo de *mentorship* de Kram es adecuado para el empleo de líderes superiores del Ejército. Este modelo, el cual define las fases de *mentorship* y las funciones que pueden ocurrir en ellas, es suficientemente dinámico para acomodar las diferencias en las personalidades, posiciones, circunstancias y otras variables.

Según Kram, una relación clásica de *mentorship* entre dos individuos proporcionaría el espectro total de las funciones y fases descritas en este artículo. No obstante, muchas de estas relaciones pueden consistir sólo de una parte del ámbito completo de funciones y posibilidades. El punto clave es que cada relación de *mentorship* deferirá de otra debido a la variación de personalidades, antecedentes, capacidades y habilidades de los individuos involucrados.

Pero la carencia de una o más de las anteriormente mencionadas funciones no descalifica la relación de ser clasificada como *mentorship*. Un ejemplo ilustrativo de esto es bien conocido a través de la historia militar y es la relación de *mentorship* entre el General del Ejército John J. Pershing, el cual fue mentor al General George C. Marshall, quien a su vez fue el mentor al General del Ejército y después Presidente Dwight D. Eisenhower.”²¹ Todos estos hombres sirvieron como Jefe de Estado Mayor del Ejército. En su artículo,

Funciones de Carrera	Funciones Sico-sociales
Patrocinio	Modelos Ejemplares
Exposición y visibilidad	Aceptación y confirmación
Entrenar	Aconsejar
Protección	Amistad

Figura 1. Las funciones de *mentoring*



Departamento de Defensa

Integrantes de la 1ª División de Infantería verifican el progreso en la construcción de escuelas realizada por el grupo de Asuntos Civiles en Ad Dwr, Irak en noviembre de 2004.

Defining Mentorship, el Mayor James O. Patterson dice que si uno acepta la premisa que la meta verdadera de un mentor no es avanzar la carrera de su subalterno, “sino ayudar a mejorar el Ejército al permitir la formación de los subalternos para que los mismos alcancen su pleno potencial, entonces ambos casos de *mentorship*, a pesar de ser diferentes, tuvieron éxito.”²² Ambos *mentorships* tuvieron éxito porque el mentor ayudó a su subalterno a formarse para alcanzar su pleno potencial, y el subalterno subsecuentemente sirvió con distinción en una posición de gran responsabilidad.

El *mentorship* de Marshall por parte de Pershing fue el más parecido al modelo de Kram. El espectro completo de funciones de *mentorship* ocurrió a través de las distintas fases. La relación entre Marshall y Eisenhower no fue considerada un *mentorship* clásico. Las fases de cultivo y separación fueron combinadas debido a los requerimientos de la guerra; aunque, la relación incluyó todos las funciones de *mentorship*—algunas con más énfasis que otras. Puesto que estos ejemplos históricos apoyan el modelo de *mentorship* de Kram, el debate podría ser que si sirvió para Marshall, Pershing y Eisenhower, entonces el modelo puede

ser incorporado en las políticas del Ejército y empleado como el estándar para los líderes superiores de mayor jerarquía en la formación de sus subalternos. Los que se oponen a este modelo tienen una opinión contraria.

Una vez, Patterson definió el término *mentorship* como un “servicio realizado en un ambiente de confianza, respeto profesional y camaradería mutua en el cual líderes superiores selectos comparten sus experiencias, conocimientos y desafíos con oficiales subalternos selectos, con el objetivo de mejorar el Ejército a través de la madurez individual, más altos niveles de conocimiento y el logro del pleno potencial de cada individuo.”²³ El señala, “La cadena de mando depende de liderazgo, entonces los líderes programan tiempo oficial para las actividades de liderazgo. El liderazgo tiene una base legal en el Código de Justicia Militar, en el juramento de comisión, y la Constitución [de los EE.UU.]. Aunque la ‘autoridad’ para *mentorship* es un consentimiento personal.”²⁴

Patterson sostiene que no todos pueden ser un mentor o subalterno seleccionado. Si el *mentorship* fuera estructurado en un programa formalizado, fracasaría. El *mentorship* es simplemente demasiado idiosincrásico en su metodología y demasiado

Fase	Período de Tiempo
Iniciación	6 meses a 2 años
Cultivo	2 a 5 años
Separación	6 meses a 2 años
Redefinición	Indefinido

Figura 2. Las fases de *mentorship*

selectivo en su aplicabilidad para ser institucionalizado. Además, sostiene que “la esencia del *mentorship* es mejorar la fuerza a largo plazo.”²⁵

El proceso de *mentoring* recibe poca atención en la instrucción impartida en las aulas estructuradas en el sistema de educación militar formal del Ejército. Durante la instrucción de liderazgo en la Academia Militar de los EE.UU., la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. y la Escuela Superior de Guerra, el concepto de *mentoring* se menciona solamente con otros temas tales como los roles de entrenador, adiestrador y consultor. Los instructores no hacen ninguna intención de explorar el concepto detalladamente. El único currículo documentado acerca de *mentorship* que

El Panfleto del Departamento del Ejército 600-80, Executive Leadership (Liderazgo Ejecutivo), proporcionó la mejor descripción del término mentoring, definiéndolo como un “proceso empleado para desarrollar las habilidades de pensamiento y los marcos de referencia para la formación secuencial y progresiva de líderes”.

yo encontré fue en la Escuela de Infantería. A mediados de la década de los 80, el currículo de liderazgo en el Curso Avanzado de Oficiales de Infantería definió un mentor como “asesor fiable y un guía, maestro, entrenador y más. Él [tiene] el compromiso de un guardián y el deber de un tutor. Él tiene un interés personal en la formación positiva de sus subalternos y es considerado un experto en su campo.”²⁶

La Armada de los EE.UU. tiene una actitud similar. En 1999, se realizó una encuesta con 691 almirantes retirados y de servicio activo para recibir recomendaciones acerca del perfeccionamiento del proceso de *mentoring* en la Armada. Respondieron enfáticamente que no querían un sistema formalizado. Aunque subrayaron el valor e importancia del *mentoring*, pensaban que tales relaciones deben formarse espontáneamente y que los oficiales superiores deben escoger cuidadosamente los subalternos que quieren guiar.

En el artículo, “*Does Mentoring Foster Success?*”, Brad Johnson y otros dicen que, “El verdadero *mentorship* no puede ser ordenado, forzado o enseñado. Es el resultado natural de entendimiento mutuo y armonioso que es inherente en los individuos mismos y la relación que establecen. Es un proceso natural que no necesita planificación. Si usted es capacitado, será reconocido, y si es afortunado, sus superiores tendrán la oportunidad de ayudarlo en el desarrollo de su carrera. *Mentoring* es un proceso natural, y no debe ser adulterado.”²⁷

En 1993, la Fuerza Aérea de los EE.UU. (*USAF*) implementó otra metodología para llevar a cabo el proceso de *mentoring*. En el Cuartel General de la Quinta Fuerza Aérea Táctica Aliada, un Cuartel General de la OTAN en Vincenza, Italia, unos 20 oficiales militares de los EE.UU. de varias especialidades —pilotos, navegadores, de transporte y la defensa antiaérea, etcétera— formaron la “Sociedad Douhet”, en honor del General italiano Giulio Douhet, el autor de *The Command of the Air*.²⁸

A medida que se formaba la sociedad, muchos oficiales manifestaron gran interés al escribir artículos, establecer listas de lectura, y organizar reuniones para discutir sus experiencias personales. En el prefacio del Panfleto 36-13 de la *USAF, Officer Professional Development Guide* (Guía de Formación Profesional para Oficiales), el ex Jefe de Estado Mayor de la *USAF*, El General Larry Welch, dice que la formación profesional es un “deber cotidiano”.²⁹ El Manual 1-1 de la *USAF, Basic Aerospace Doctrine of the United States Air Force* (Doctrina Aeroespacial Básica de la Fuerza Aérea de los EE.UU.), proporciona el “vector” a oficiales para formarse profesionalmente a sí mismos y a sus subalternos.³⁰ La Sociedad Douhet es una herramienta que los comandantes, las unidades, o los grupos de oficiales interesados pueden emplear para lograr esta meta. En la carencia de una política, la sociedad proporciona la instrucción mutua dirigida que puede mejorar la eficacia de combate de la organización mientras que forma profesionalmente a sus miembros.

A principios del siglo XX, el Cuerpo de Infantería de Marina de los EE.UU. (*USMC*) introdujo el Principio *TEAM*—un modelo para entrenar, capacitar, reconocer y actuar como mentor para sus subalternos. Este principio simple y eficaz enseña a los jóvenes integrantes del *USMC* llegar a ser técnica y tácticamente hábiles a través del adiestramiento riguroso y realista en como lograr el éxito en el campo de batalla. Proporcionarles la responsabilidad y autoridad para llevar a cabo las misiones asignadas fomenta la confianza y respeto que mejora y llega lejos en el cumplimiento de la misión. La Sociedad recompensa a los marines con condecoraciones al fin de cada ejercicio y proporciona la retroalimentación oportuna para que los participantes sepan lo que necesitan hacer para mejorar. La Sociedad emplea un aspecto de *mentoring* para establecer las líneas de comunicación entre los líderes a fin de compartir conocimientos con sus subalternos.

Algunos oficiales del *USMC* piensan que el *mentoring* es un arte y, por lo tanto, no puede ser formalizado; pero hay otros que piensan que el *mentoring* es una ciencia que debe ser formalizada. El principio *TEAM* recomienda que el *mentoring* nunca deba ser formalizado porque es simplemente la expresión de experiencias personales o profesionales que podrían mejorar el rendimiento de trabajo de otra persona.



Departamento de Defensa

El General de División Ray Odierno, Comandante de la 4ª División de Infantería, condecora miembros del 1º Batallón de Infantería durante una ceremonia de inauguración de la Base Avanzada de Operaciones Berstein, cerca de Tuz, Irak, enero de 2004.

El *mentoring* no es sólo un esfuerzo de arriba hacia abajo; es lateral y no debe ser formalizado, sino abierto y continuo. Hace muchos años, el General John Lejeune anotó, “El joven norteamericano responde rápida y voluntariamente a la exhibición de las calidades de liderazgo por parte de sus oficiales.”³¹ En un reciente artículo, el Capitán Chris S. Richie señala que, “Todos los líderes, sin importar su carisma o habilidades naturales de liderar, pueden perfeccionar su eficacia a través de la aplicación científica del principio *TEAM*. Yo seguí el principio *TEAM* durante un evento de liderazgo desafiante en mi propia carrera y me percaté que los marines se comprometieron más al ejercicio y a los demás que a sí mismos. El principio *TEAM* funciona. Los líderes militares que lo emplean se formarán como líderes. También tendrán la satisfacción de saber que contribuyeron a la retención de destacados jóvenes norteamericanos los cuales tenemos el privilegio y confianza de liderar.”³²

Análisis del Problema

En 1985, el General Wickham ordenó un estudio para determinar si el Ejército debe establecer o no un programa de *mentoring* formal o informal. Bagnal asignó al grupo de estudio a evaluar todo el Ejército y hacer recomendaciones para un programa de formación profesional para oficiales hasta el año 2025. El estudio fue el primero en abarcar el concepto de *mentoring* como una herramienta para el perfeccionamiento del

liderazgo y formación profesional de los oficiales.

El grupo examinó todos los aspectos del sistema de formación profesional para oficiales en lo que llegó a ser conocido como el Estudio de Formación Profesional para Oficiales. El estudio, el cual incluyó una revisión de la formación profesional de oficiales a través de la educación, el adiestramiento y la socialización en el Ejército, recolectó datos de más de 14.000 oficiales e incluyó más de 50% de los oficiales generales en servicio activo. Como resultado de la investigación, el “marco de formación profesional fue diseñado, el cual describía la formación profesional como algo que ocurre a través de la carrera de un oficial en tiempo de paz y de guerra.”³³

Mentoring es uno de los muchos asuntos examinados en el estudio. El grupo de estudio definió al mentor como un “líder comprometido a la formación a través de la educación, socialización y adiestramiento [y] que es para el subalterno un modelo ejemplar, maestro, entrenador, consultor e instructor.”³⁴ De los que participaron en la encuesta, el 88% estaban de acuerdo en que el oficial debe ser primero un modelo ejemplar y después un mentor y que un comandante debe ser evaluado en cuanto al nivel de formación de sus oficiales subalternos en la unidad. Los oficiales generales opinaban que la formación profesional de oficiales subalternos es una responsabilidad del líder tan importante como el cumplimiento de la misión. No obstante, 59% de los participantes dijeron que no había tenido un mentor.

El estudio también reveló que *mentorship* era el estilo

preferido de liderazgo en el Ejército. Un estilo de liderazgo *mentorship* es “caracterizado por la comunicación abierta con los subalternos, la demostración de los valores apropiados, el empleo eficaz de consultas para la formación de subalternos y el compartir el marco de referencia del líder con los líderes subalternos.”³⁵

Una encuesta detallada de la literatura del Ejército y civiles en el tema de *mentoring*, con un análisis de estudios acerca de *mentoring* en las FF.AA., apoya la opinión generalmente aceptada, que el propósito principal de *mentoring* es formar a líderes futuros. La mayor parte de esta dice que el Ejército está de acuerdo con las teorías,

Desde una perspectiva histórica, “el término ‘mentor’ se deriva del idioma griego y de la mitología. Mentor era el amigo y consejero de Ulises. Durante la Odisea de Ulises, Mentor crió a su hijo”. El estado de mentoring es una relación dinámica que consume mucho tiempo en la cual la persona que recibe la enseñanza y directiva, madura profesional y personalmente bajo el tutelaje del mentor.

ideas y opiniones del mundo académico civil.

A pesar de las conclusiones de todas las instituciones de las FF.AA., la mayoría de las investigaciones pueden ser reunidas en una aplicación de *mentorship* bastante cohesionada. Esta aplicación corresponde al modelo de características y funciones de Kram. Cada descripción de un programa de *mentorship* aceptado puede ser dividido en funciones de carrera y sico-sociales. Aunque las fases de *mentorship* según Kram varían entre el mentor y el subalterno, ella sostiene que líderes a menudo están en desacuerdo con cuales son las funciones más importantes. No obstante, el estudio concluyó que las actuales funciones de *mentorship* a través del Ejército incluyen ser modelo ejemplar, maestro, asesor, patrocinador, consejero, guía, motivador y protector.

Dado que varían las ideas de los líderes acerca de que exactamente significa el término de *mentorship*, un programa de *mentorship* no está claramente conceptualizado; esto resulta en confusión acerca de lo que el *mentorship* implica y como funciona el proceso. El término *mentoring* parece significar algo diferente a todos los practicantes. Adiestrar, patrocinar, aconsejar, ser modelo ejemplar, entrenar y proteger no son clasificados como *mentoring* en el entendimiento tradicional. Al contrario, estos representan sólo unas de las variadas funciones realizadas por el mentor. Las actuales funciones son simplemente las características de cualquier buen líder.

Las relaciones de mentor-subalterno tales como la de

Pershing y Marshall o Marshall y Eisenhower demuestran que existe una relación profesional especial que exhibe la mayoría de las características del modelo tradicional de *mentoring*. Ambas relaciones fueron idiosincrásicas: no fueron producto de un programa de *mentorship* formalizado. Ambas relaciones fueron solamente voluntarias: cada relación se inició debido a la necesidad y deseo mutuo y se formó de acuerdo con los estilos de liderazgo individuales. El éxito de la relación fue el resultado de la habilidad, aplomo, compromiso, dedicación y experiencias excepcionales del líder, así como el gran potencial único del subalterno. Por lo tanto, es lógico que el modelo tradicional de *mentorship* sea disponible y aplicable sólo con pocos selectos individuos.

En marzo de 1989, el Teniente Coronel Steven Wilson, haciendo referencia al ejemplo de Marshall, formuló un papel acerca de la aplicación de *mentorship* en la Escuela Superior de Guerra, discutiendo cinco pasos que deben ser tomados para que el proceso de *mentorship* se lleve a cabo donde un modelo tradicional no está presente.³⁶

- “El mentor debe invertir mucho tiempo y energía a la formación de su subalterno. La gran cantidad de correspondencia entre Marshall y Eisenhower durante la II GM indica mucho de su compromiso al éxito y a la importancia que colocaron en la relación.

- El mentor no puede anticipar que el subalterno se convertirá en su clon. Una de las prominentes características de las relaciones de Marshall fue que ninguno [eran] caracterizadas por el mentor activamente tratando de forjar a su subalterno en una imagen de sí mismo.

- Ambos participantes deben beneficiarse de la experiencia. Pershing y Marshall derivaron gran satisfacción no sólo del hecho que sus subalternos lograron el éxito sino que lograron el éxito mientras que reforzaron los valores de sus mentores.

- El *mentorship* exitoso puede ocurrir en cualquier nivel del Ejército. Los coroneles pueden ser mentores para los capitanes al límite de sus experiencias; comandantes de brigada pueden ser mentores para los capitanes en como convertirse en exitosos comandantes de compañía.

- El objetivo de cualquier *mentorship* debe ser el de permitir al subalterno formarse hasta alcanzar su pleno potencial, y por consecuencia mejorar el Ejército, en vez de sólo mejorar la carrera del subalterno.³⁷

Posibles Soluciones

Existen tres posibles cursos de acción (*COA*) para implementar un programa viable de *mentorship* en el Ejército, cada uno con sus beneficios y desventajas.

COA 1. Desarrollar e implementar una política de *mentorship* desde arriba hacia abajo que emplea medidas investigadas para que cada comandante las emplee como una evaluación comparativa para *mentoring*.



Departamento de Defensa

Un comandante recibe informaciones en una estación gasolinera sobre una incursión realizada por la batería Charlie en búsqueda de insurgentes en Buhriz, Irak, diciembre de 2004.

Beneficios. El programa puede:

- Llenar el vacío actual que existe en las políticas del Ejército al definir *mentorship* y al proporcionar directivas en cómo ser un mentor eficaz.
- Ser sujeto a la revisión basado en la retroalimentación del ambiente operativo.
- Ser empleado como una herramienta de enseñanza en las escuelas de las FF.AA. en vez de la exposición mínima que el *mentorship* recibe actualmente.
- Proporcionar instrucción a los líderes subalternos en cómo ser mentores eficaces a medida que tengan más experiencias.
- Infundir la confianza y autoestima, y causar que los líderes superiores reconozcan la necesidad para un programa formal y estar bien dispuestos a dirigirlo.

Desventajas. Un programa formal de *mentorship* puede resultar en la ambigüedad porque la definición y práctica de *mentorship* varían de un líder al otro, y:

- El resentimiento puede causar que el programa sea considerado “sólo otro programa rutinario”.
- Los oficiales extraerán beneficios del programa iguales a sus esfuerzos.
- Evaluar la eficacia del programa podría ser difícil porque es subjetivo.

COA 2. Requerir que los comandantes establezcan un programa de abajo hacia arriba en acuerdo con los principios básicos de *mentorship* establecidos por una nueva política y, como consecuencia, requerir que ellos proporcionen informes de los hitos.

Beneficios. Esta metodología:

- Permite a los comandantes y líderes subalternos la flexibilidad de desarrollar sus propios programas adaptados.
- Descentraliza el programa con supervisión recurrente para monitorear el progreso.
- Puede infundir confianza y autoestima en los oficiales subalternos y causar que los líderes superiores reconozcan la necesidad para un programa formal y que estén bien dispuestos a realizarlo.
- Fomenta la formación profesional porque el programa está impulsado de abajo hacia arriba.

Desventajas. En esta metodología:

- La evaluación de rendición de cada programa sería subjetiva, y no cuantificable.
- No existiría ningún estándar a través del Ejército para emplear como la norma.
- Cada unidad tendría una definición distinta de cómo realizar el *mentoring*, lo cual podría confundir a los oficiales que salgan a sus próximos destinos.

COA 3. Dejar el *FM 22-100* como es y no hacer nada.

Beneficios. Manteniendo el estatus quo:

- Permitiría a los comandantes definir e implementar los programas de *mentorship* cuando lo consideran adecuados y a la hora oportuna.
- No exigir a los comandantes continuar las relaciones de mentor.

Desventajas. Si se mantiene el estatus quo:

- Los oficiales subalternos no se beneficiarían de la instrucción proporcionada por los oficiales superiores en los programas de *mentorship* estructurados.

- Los líderes subalternos perderían la confianza y fe en los líderes superiores porque el *mentorship* sería proporcionado sólo a pocos subalternos selectos.
- El cuerpo de oficiales disminuiría debido a la carencia de confianza y fe.
- El *mentorship* tomaría lugar de casualidad y oportunidad con respecto a los destinos.

Solución e Implementación

Recomiendo que una política formalizada del Ejército combine los COA 1 y 2. Favorezco el planeamiento centralizado de un modelo de *mentorship* del Departamento de Defensa con la ejecución descentralizada a nivel de batallón y brigada y adaptado a los objetivos de misión y adiestramiento de cada unidad. Los manuales de campaña y publicaciones son directivas para ser empleadas por los comandantes en el proceso de la toma de decisiones. Un programa de *mentorship* adaptado en esta manera debe ser lo mismo. Los recursos que crean este modelo de *mentorship* pueden ser adquiridos a través del estudio y la investigación.

El punto clave en el éxito del programa de *mentorship* es el énfasis del comando y la retroalimentación precisa y oportuna a través de la cadena de mando para asegurar su éxito continuo, comenzando con el JEM del Ejército y terminando con el subteniente a cargo de un pelotón. El Ejército es una organización jerárquica. Para lograr el éxito con un programa de *mentorship*, debe ser desarrollado desde arriba hacia abajo.

Un programa de *mentorship* debe ser suficientemente amplio para otorgar a los comandantes la libertad de desarrollar a los líderes subalternos como piensan apropiado desde abajo hacia arriba, aunque es suficientemente directo para que sean proporcionados límites y definiciones adecuadas para lograr los objetivos deseados. Los principios básicos del modelo tradicional de *mentorship* —modelos ejemplares, entrenadores, maestros, asesores, patrocinadores, consejeros, instructores, motivadores y protectores— debe ser incluido en la doctrina para formación de líderes del Ejército. No obstante, fomentar estos principios debe ser dejado a la discreción de los comandantes a nivel de batallón y brigada en el campo. El desafío será desarrollar una metodología enfocada en resultados para el *mentorship*, que pueda ser evaluada con el paso de tiempo. Este programa puede reflejar las características de cualquier equipo auto-motivado encontrado en cualquier organización de alto rendimiento.

Creo que la combinación de planeamiento centralizado y ejecución descentralizada proporcionará el marco necesario para establecer los límites dentro de los cuales los comandantes en el ambiente operativo pueden tener la flexibilidad de establecer los programas de *mentorship* que crean apropiados. A su vez, el marco proporcionará

a los líderes superiores del Ejército una base en la cual desarrollen e implementen un programa beneficioso a través de toda la fuerza.

Eric y Bud Van Slyke son los directores de HR Alliance, un negocio de consultoría de recursos humanos en Greensboro, Carolina del Norte. Ellos recomiendan una metodología de *mentoring* consiste en siete pasos, orientados a los resultados que pienso sería eficaz en la implementación este tipo de programa. El Ejército podría adaptar estos pasos para lograr sus necesidades. Estos pasos son:

- “Identificar el potencial en todos los niveles. Identificar los egresados universitarios profesionalmente adiestrados los cuales se percibe que tienen el potencial para ser parte de la administración superior. Desarrollar una mayor variedad de personal. Cuidar este potencial para asegurar que todos los empleados logran los objetivos organizacionales e individuales para que se conviertan en partes integradas de la cultura.”

- “Desarrollar las habilidades correctas. El *mentoring* tradicional enseñó a los empleados como ‘jugar el juego’. El nuevo *mentoring* debe ser vinculado con los rendimientos basados en competencias. Ellos deben aprender como interpretar y emplear la información que fluye a través del ámbito de trabajo. Deben desarrollar sus habilidades interpersonales cuando se relacionan con un diverso grupo de personas interesadas en la organización.”

- “Proteger la inversión en el personal. El *mentorship* puede retener la fuerza laboral para que la atrición sea reducida y la satisfacción con el trabajo aumentada.”

- “Desarrollar la “empleabilidad” individual. El *mentoring* debe ser concentrado para desarrollar y ampliar las habilidades individuales que crean la máxima flexibilidad y responsabilidad personal para lograr las exigencias del ámbito de trabajo.”

- “Fomentar las comunicaciones. El *mentoring* necesita integrar el empleado individual en el corazón de la organización, no sólo en su departamento sino a través de la organización desde los proveedores a los clientes hasta los ejecutivos superiores. Un empleado mejor informado es más eficaz y más productivo.”

- “Romper las barreras que afectan el alto rendimiento. Alentar las relaciones de *mentoring* a través de las líneas de diversidad y áreas funcionales para reforzar el concepto de equipo. El *mentoring* debe ir más allá de sólo mejorar el estado de ánimo y actitudes. Emplearlo para disminuir el pensamiento lineal y el enfoque individual.”

- Reforzar la misión, visión y valores de la organización. Esencialmente, el *mentoring* debe mejorar la productividad al reforzar los objetivos de trabajo, los objetivos organizacionales, y los métodos de interacción.”³⁸

Estos pasos, cuando son empleados con el modelo de Kram, podrían servir como el marco para el Estado

Mayor del Ejército para formar la base de la política de *mentorship* que proporciona la guía y directivas para los líderes superiores del Ejército, a medida que proporciona a los comandantes la flexibilidad para adaptar los programas de *mentorship* individual de sus unidades dentro de este marco. Una política de *mentorship* en el Ejército proporcionaría el estándar del cual todos los comandantes podrían derivar los programas específicos de *mentorship* en sus unidades.

Justificación

Los resultados de un informe del año 2001 acerca de la tasa de atrición entre capitanes indican que la salida de oficiales subalternos del Ejército puede ser atribuida a la carencia de comunicaciones entre los oficiales subalternos y sus superiores inmediatos.³⁹ Extrayendo información de una variedad de fuentes y otra investigación, el Coronel Albert Johnson concluyó, “las recientes iniciativas para

disminuir la atrición fracasarían a menos que los gerentes a nivel medio —mayores y teniente coroneles— hagan un mejor trabajo para comunicarse con los tenientes y capitanes”.⁴⁰

Johnson también dice, “La carencia de comunicación con los oficiales subalternos da como resultado oficiales tratando de determinar un curso para sus carreras sin guía, liderazgo o *mentoring*. Combinar esto con una economía robusta, y los oficiales que creen que no van a recibir desafíos, ni liderazgo piensan que deben ir a otros destinos y ganar más dinero.”⁴¹

Hacer nada y dejar el *mentorship* a manos del azar y la oportunidad de nuevos destinos sería un perjuicio a los líderes subalternos del Ejército y no nos permitiría identificar y retener el personal de calidad. Los medios de *mentoring* tradicional son inadecuados y no serán suficientes para formar una fuerza adaptable y auto-consciente de su propia identidad. **MR**

NOTAS

1. John C. Krysa, “Mentoring—More Than Just Another Trendy Concept”, *Field Artillery Journal* (noviembre-diciembre de 1985): pág. 17.
2. El Departamento del Ejército de los EE.UU. (DA), “Results of the Professional Development of Officers Study (PDOS) Group Report,” Washington, DC, febrero de 1985, pág. 8.
3. El General John A. Wickham, hijo, en una carta a los Oficiales Generales del Ejército, 8 de noviembre de 1985. (Ningún dato de publicación dados.)
4. El Manual de Campaña (FM) del Ejército de los EE.UU. 22-103, *Leadership and Command at Senior Levels* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], junio de 1987), págs. 9-10.
5. El Panfleto del DA 600-80, *Executive Leadership* (Washington, DC: GPO, 1989).
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*, pág. 50.
8. El FM 22-100, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, agosto de 1999).
9. El Teniente General Charles W. Bagnal, Earl C. Pence, y el Teniente Coronel Thomas N. Meriwether, “Leaders as Mentors,” *Military Review* (julio de 1985): pág. 6.
10. *Ibid.*, pág. 5.
11. Kathy E. Kram, *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life* (Glenview, Illinois: Scott, Foresman, y Co., 1985), pág. 2.
12. *Ibid.*
13. Bagnal y otros, pág. 7.
14. El General de División Kenneth A. Jolemore, “The Mentor: More Than a Teacher, More Than a Coach,” *Military Review* (julio de 1986): págs. 8-10.
15. Kram, pág. 23.
16. *Ibid.*, págs. 51-53.
17. *Ibid.*, pág. 53.
18. *Ibid.*, pág. 49.
19. *Ibid.*, págs. 56-57.
20. *Ibid.*, pág. 49.
21. Forrest C. Pogue, George C. Marshall: *Organizer of Victory, 1943-1945* (Nueva York: The Viking Press, 1973), pág. 483.
22. El Mayor James O. Patterson, “Defining Mentorship,” *Armor* (noviembre-diciembre de 1985): pág. 38.
23. *Ibid.*, pág. 37.

24. *Ibid.*, págs. 36-37.
25. *Ibid.*, pág. 39.
26. El Centro de Armas Combinadas del Ejército de los EE.UU., “Officer Advanced Course Leadership Core Curriculum,” Fuerte Leavenworth, Kansas, agosto de 1984, págs. 7-12.
27. W. Brad Johnson, Jennifer M. Huwe, Anne M. Fallow, Capitán de Corbeta Rakesh Lall, Capitán Elizabeth K. Holmes, y William Hall, “Does Mentoring Foster Success?” *Proceedings* (diciembre de 1999): pág. 46.
28. Giulio Douhet, *The Command of the Air* (Nueva York: Coward-McCann, Inc., 1984); el Teniente Coronel Kimble D. Stohry, “The Douhet Society,” *Airpower Journal* (Primavera de 1993): pág. 22.
29. El General Larry Welch, en el Panfleto de la Fuerza Aérea (AFP) de los EE.UU. AFP 36-2611 (anteriormente AFP 36-13), *Officer Professional Development Guide*, prefacio. (Ningún dato de publicación obtenido.)
30. El Manual de la Fuerza Aérea de los EE.UU. 1-1, *Basic Aerospace Doctrine of the United States Air Force* (marzo de 1984, revisado en marzo de 1992). (Ningún dato de publicación obtenido.)
31. El General de División John A. Lejeune, Manual del Cuerpo de Infantería Marina de los EE.UU., citado en Publicación de Referencia del Cuerpo de Infantería Marina 6-11B, *Marine Corps Values: A Users Guide for Discussion Leaders* (Washington, DC: Departamento de la Armada de los EE.UU., 20 de octubre de 1998), pág. 20-1.
32. El Capitán Chris S. Richie, “Try the TEAM Principle,” *Proceedings* (julio de 2001): pág. 77.
33. DA, Informe PDOS, pág. 52.
34. *Ibid.*, pág. C4.
35. *Ibid.*, pág. 5.
36. El Teniente Coronel Stephen E. Wilson, “Senior Leader Mentorship,” *Study Project*, Escuela Superior de Guerra del Ejército de los EE.UU., Carlisle Barracks, Pensilvania, marzo de 1989, págs. 25-26.
37. *Ibid.*, págs. 25-26.
38. Erik J. Van Slyke, Bud Van Slyke, “Mentoring: A Results Oriented Approach,” *HR Focus* (febrero de 1998): pág. 14.
39. Jim Tice, “Junior Officers want more communication, new report says,” *Army Times*, 11 de junio de 2001, pág. 14.
40. El Coronel Albert Johnson, citado en Tice.
41. *Ibid.*

El Mayor Nathan B. Hunsinger, hijo, Ejército de los EE.UU., es el Jefe de Operaciones, Centro de Administración de Material de la División de la 10ª División de Montaña, Fuerte Drum, Nueva York. Él recibió su licenciatura de la Universidad de DeSales, su Maestría de la Universidad de Webster, y es egresado de la Escuela de Comando y estado Mayor del Ejército de los EE.UU. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en Alemania, Bosnia, Jordania, Irak, y el territorio continental de los EE.UU.